

"أثر إدارة مخاطر المشاريع على نجاح المشاريع في إحدى الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية"

أسم الطالب

رهف فيصل الجوهر

مشروع تخرج- ١

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. سارة، الاء، روكيا

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

٢٧.٢.٢٠٢٦

جدول المحتويات

٢	١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
٣	١,١. المقدمة:.....
٣	١,٢. مشكلة الدراسة.....
١,٢,١	١,٢,١. فجوات على المستوى النظري..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
١,٢,٢	١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
٤	١,٣. أهمية الدراسة.....
١,٣,١	١,٣,١. على المستوى النظري:..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
١,٣,٢	١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
٤	١,٤. أسئلة الدراسة.....
٥	١,٥. أهداف الدراسة.....
٥	١,٦. فرضيات الدراسة.....
٥	١,٧. نموذج الدراسة.....
٥	١,٨. منهجية الدراسة.....
٥	١,٩. الدراسة الميدانية.....
٦	١,١٠. مخطط المشروع المقترح.....
٧	٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
٨	٢,١. المقدمة:.....
٨	٢,٢. المتغير المستقل.....
١٠	٢,٣. المتغير التابع.....
١١	٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....
١٢	٢,٥. الخاتمة.....
١٢	قائمة المراجع.....

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١.١. المقدمة:

تُعد إدارة مخاطر المشاريع من المفاهيم الحديثة في علم إدارة المشاريع، حيث أصبحت عنصرًا أساسيًا في نجاح المشاريع وتحقيق أهدافها ضمن الوقت والتكلفة والجودة المحددة. ففي ظل التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، تواجه المشاريع العديد من المخاطر التي قد تؤثر على سير العمل ونتائجه النهائية.

تتمثل إدارة مخاطر المشاريع في عملية تحديد المخاطر المحتملة، وتحليلها، ووضع خطط مناسبة للاستجابة لها، بهدف تقليل تأثيرها السلبي وتعظيم الفرص الإيجابية. وقد أصبحت المنظمات، خاصة الحكومية منها، أكثر اهتمامًا بتبني منهجيات علمية لإدارة المخاطر لضمان استمرارية المشاريع وتحقيق كفاءة الأداء.

من ناحية أخرى، يُعد نجاح المشاريع مؤشرًا رئيسيًا على كفاءة الإدارة وقدرتها على التخطيط والتنفيذ والمتابعة. ويتحقق نجاح المشروع عادةً من خلال الالتزام بالوقت المحدد، وضبط التكاليف، وتحقيق الجودة المطلوبة، إضافة إلى رضا أصحاب المصلحة.

ومع تزايد تعقيد المشاريع وتعدد أطرافها، أصبح من الضروري فهم العلاقة بين إدارة مخاطر المشاريع ومستوى نجاح المشاريع. إذ إن ضعف إدارة المخاطر قد يؤدي إلى تأخير التنفيذ، وتجاوز الميزانية، أو فشل المشروع بالكامل.

وانطلاقًا من ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى بحث أثر إدارة مخاطر المشاريع على نجاح المشاريع في إحدى الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية، بهدف توضيح أهمية تطبيق منهجيات إدارة المخاطر في تعزيز فرص نجاح المشاريع.

مشكلة الدراسة

فقرة تمهيدية:

رغم تزايد الاهتمام بإدارة مخاطر المشاريع في السنوات الأخيرة، إلا أن العديد من المشاريع لا تزال تواجه تحديات تؤثر على نجاحها، مما يشير إلى وجود فجوات في تطبيق ممارسات إدارة المخاطر داخل بعض الجهات.

1.2.1 فجوات على المستوى النظري

توجد فجوات نظرية تتمثل في محدودية الدراسات التي تناولت العلاقة المباشرة بين إدارة مخاطر المشاريع ونجاح المشاريع في البيئة المحلية، إضافة إلى اختلاف نتائج الدراسات السابقة حول قوة تأثير إدارة المخاطر على أداء المشاريع.

1.2.2 فجوات على المستوى التطبيقي

أما على المستوى التطبيقي، فتتمثل المشكلة في ضعف تطبيق منهجيات إدارة المخاطر بشكل منهجي داخل بعض الجهات، وعدم وجود آليات واضحة لتحديد المخاطر وتحليلها ومتابعتها، مما قد يؤثر على نتائج المشاريع.

وينتهي هذا الجزء بالسؤال الرئيسي:

السؤال الرئيسي:

ما أثر إدارة مخاطر المشاريع على نجاح المشاريع في إحدى الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية؟

١,٢. أهمية الدراسة

على المستوى النظري:

تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات المتعلقة بإدارة مخاطر المشاريع ونجاح المشاريع، وتوضيح طبيعة العلاقة بينهما.

على المستوى التطبيقي:

تساعد نتائج الدراسة متخذي القرار في الجهات الحكومية على تطوير سياسات أكثر فعالية في إدارة المخاطر وتحسين أداء المشاريع.

١,٣. أسئلة الدراسة

- ١- ما مستوى تطبيق إدارة مخاطر المشاريع في الجهة محل الدراسة؟
- ٢- ما مستوى نجاح المشاريع في الجهة؟
- ٣- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة مخاطر المشاريع على نجاح المشاريع؟

١,٤. أهداف الدراسة

- ١- قياس مستوى تطبيق إدارة مخاطر المشاريع.
- ٢- قياس مستوى نجاح المشاريع.
- ٣- اختبار أثر إدارة مخاطر المشاريع على نجاح المشاريع.

١,٥. فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة مخاطر المشاريع على نجاح المشاريع.

١,٦. نموذج الدراسة

المتغير المستقل:

إدارة مخاطر المشاريع

المتغير التابع:

نجاح المشاريع

١,٧. منهجية الدراسة

- فلسفة البحث: الوضعية
- منهج البحث: استنتاجي
- نوع الدراسة: كمية
- أداة جمع البيانات: الاستبيان
- مجتمع الدراسة: موظفو إدارة المشاريع في الجهة محل الدراسة
- أسلوب التحليل: التحليل الإحصائي باستخدام SPSS
- الإطار الزمني: مقطعية

١,٨. الدراسة الميدانية

تتناول الدراسة إحدى الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية، والتي تنفذ عددًا من المشاريع التنموية، وقد تم اختيارها نظرًا لتنوع مشاريعها وأهمية إدارة المخاطر في بيئة عملها.

١,٩ . مخطط المشروع المقترح

- الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
- الفصل الثاني: الدراسات السابقة
- الفصل الثالث: منهجية الدراسة
- الفصل الرابع: التحليل الإحصائي
- الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

٢،١ . المقدمة:

يتناول هذا الفصل الإطار النظري المتعلق بمتغيرات الدراسة، والمتمثلة في إدارة مخاطر المشاريع بوصفها المتغير المستقل، ونجاح المشاريع بوصفه المتغير التابع، إضافة إلى استعراض العلاقة بين المتغيرين في ضوء الدراسات السابقة. ويهدف هذا الفصل إلى بناء أساس نظري متكامل يدعم الدراسة الميدانية، ويساعد في صياغة الفرضيات واختبارها.

وقد حظيت إدارة مخاطر المشاريع باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية المعاصرة، خاصة مع تزايد تعقيد المشاريع وتعدد المخاطر المحيطة بها. كما أصبح نجاح المشاريع معياراً رئيسياً لتقييم أداء المنظمات، خصوصاً في القطاع الحكومي الذي يسعى لتحقيق الكفاءة والفعالية في تنفيذ المشاريع التنموية. ومن هنا تأتي أهمية استعراض المفاهيم النظرية المتعلقة بكل من إدارة مخاطر المشاريع ونجاح المشاريع، وتحليل العلاقة بينهما.

٢،٢ . المتغير المستقل

أولاً: مفهوم إدارة مخاطر المشاريع

تُعرف إدارة مخاطر المشاريع بأنها عملية منهجية تهدف إلى تحديد المخاطر المحتملة التي قد تواجه المشروع، وتحليلها، ووضع استراتيجيات مناسبة للتعامل معها بهدف تقليل تأثيرها السلبي أو تعظيم أثرها الإيجابي.

ووفقاً لمعهد إدارة المشاريع (PMI)، فإن إدارة مخاطر المشاريع تشمل مجموعة من العمليات المتكاملة التي تبدأ بتحديد المخاطر، ثم تحليلها نوعياً وكمياً، ثم وضع خطط الاستجابة، وأخيراً مراقبة المخاطر طوال دورة حياة المشروع.

كما تُعرف بأنها أسلوب إداري استباقي يهدف إلى تقليل حالات عدم اليقين المرتبطة بالمشاريع، وتحسين فرص تحقيق أهداف المشروع المتعلقة بالوقت والتكلفة والجودة.

ثانياً: أهمية إدارة مخاطر المشاريع

تتبع أهمية إدارة مخاطر المشاريع من عدة جوانب، من أبرزها:

١. تقليل احتمالية فشل المشروع.
٢. تحسين عملية اتخاذ القرار.
٣. تعزيز القدرة على التنبؤ بالمشكلات المستقبلية.
٤. تقليل الخسائر المالية الناتجة عن المخاطر غير المتوقعة.

٥. زيادة ثقة أصحاب المصلحة في المشروع.

كما أن المنظمات التي تطبق منهجيات فعالة لإدارة المخاطر تكون أكثر قدرة على التعامل مع التغيرات البيئية والتحديات التشغيلية.

ثالثاً: أنواع المخاطر في المشاريع

تتنوع المخاطر التي قد تواجه المشاريع، ومن أبرزها:

- المخاطر المالية: مثل تجاوز الميزانية.
- المخاطر الزمنية: مثل التأخير في الجدول الزمني.
- المخاطر الفنية: المرتبطة بالتكنولوجيا أو الجودة.
- المخاطر الإدارية: الناتجة عن ضعف التخطيط أو سوء الإدارة.
- المخاطر القانونية والتنظيمية.

رابعاً: مراحل إدارة مخاطر المشاريع

تمر إدارة المخاطر بعدة مراحل رئيسية:

• تحديد المخاطر

وهي عملية التعرف على المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على المشروع، باستخدام أدوات مثل جلسات العصف الذهني، وتحليل الوثائق، والمقابلات.

• تحليل المخاطر

يتم تقييم احتمال حدوث الخطر وتأثيره على المشروع، إما بطريقة نوعية (منخفض – متوسط – مرتفع)، أو بطريقة كمية باستخدام أدوات إحصائية.

• الاستجابة للمخاطر

تتضمن وضع خطط للتعامل مع المخاطر، مثل:

١. تجنب الخطر
٢. تقليل أثره
٣. نقل الخطر
٤. قبوله مع وضع خطة طوارئ

٥. مراقبة المخاطر

متابعة المخاطر بشكل مستمر طوال دورة حياة المشروع، وتحديث سجل المخاطر عند الحاجة.

٢,٣. المتغير التابع: نجاح المشروع

أولاً: مفهوم نجاح المشاريع

يُعرف نجاح المشروع بأنه مدى تحقيق المشروع لأهدافه المخطط لها ضمن القيود المحددة، مثل الوقت والتكلفة والجودة.

وقد كان مفهوم نجاح المشاريع في الماضي يقتصر على ما يسمى "المثلث الذهبي" (الوقت – التكلفة – الجودة)، إلا أن المفهوم الحديث أصبح يشمل أيضاً رضا أصحاب المصلحة، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

ثانياً: أبعاد نجاح المشاريع

• الالتزام بالوقت

مدى إنجاز المشروع ضمن الجدول الزمني المحدد.

• الالتزام بالتكلفة

مدى الالتزام بالميزانية المعتمدة دون تجاوزات كبيرة.

• جودة المخرجات

مدى مطابقة نتائج المشروع للمواصفات والمعايير المحددة.

• رضا أصحاب المصلحة

يشمل رضا العملاء، والإدارة العليا، وفريق العمل.

ثالثاً: العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع

- كفاءة فريق العمل
- جودة التخطيط
- الدعم الإداري
- وضوح الأهداف
- إدارة المخاطر

وقد أكدت العديد من الدراسات أن إدارة المخاطر الفعالة تُعد من أهم العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع.

٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تشير الأدبيات إلى وجود علاقة إيجابية بين تطبيق إدارة مخاطر المشاريع ومستوى نجاح المشاريع. فكلما كانت عملية إدارة المخاطر أكثر تنظيماً وفاعلية، زادت قدرة المشروع على الالتزام بالجدول الزمني والتكلفة وتحقيق الجودة المطلوبة.

كما أن إدارة المخاطر تساعد في تقليل عنصر المفاجأة أثناء تنفيذ المشروع، مما يقلل من احتمالية التعثر أو الفشل.

وقد بينت دراسات متعددة أن المشاريع التي تطبق نظاماً واضحاً لإدارة المخاطر تحقق نتائج أفضل مقارنة بالمشاريع التي تفتقر إلى هذا النظام.

وتتمثل العلاقة النظرية بين المتغيرين في أن إدارة المخاطر تعمل كآلية وقائية تساهم في تقليل الانحرافات عن الخطة الأصلية، وبالتالي تعزيز مؤشرات نجاح المشروع.

استعرض هذا الفصل الإطار النظري لكل من إدارة مخاطر المشاريع ونجاح المشاريع، من حيث المفهوم والأهمية والمراحل والأبعاد، إضافة إلى توضيح العلاقة النظرية بين المتغيرين. وقد تبين من خلال العرض أن إدارة المخاطر تمثل أحد العوامل الجوهرية في تعزيز فرص نجاح المشاريع، مما يدعم توجه الدراسة الحالية نحو اختبار هذه العلاقة ميدانياً في إحدى الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

قائمة المراجع

- Bannerman, P. L. (2008). Defining project success: A multilevel framework. *Project Management Journal*, 39(S1), S3–S15.
<https://doi.org/10.1002/pmj.20064>
- Carvalho, M. M., & Rabechini, R. (2015). Impact of risk management on project performance: The importance of soft skills. *International Journal of Production Research*, 53(2), 321–340.
<https://doi.org/10.1080/00207543.2014.919423>
- Chapman, C., & Ward, S. (2003). *Project risk management: Processes, techniques and insights* (2nd ed.). John Wiley & Sons.
- Hillson, D. (2016). *Managing risk in projects* (3rd ed.). Routledge.
- Hopkinson, M. (2017). *The project risk maturity model*. Routledge.
- Jugdev, K., & Müller, R. (2005). A retrospective look at our evolving understanding of project success. *Project Management Journal*, 36(4), 19–31.
- Kerzner, H. (2017). *Project management: A systems approach* (12th ed.). Wiley.
- Kutsch, E., & Hall, M. (2015). Intervening conditions on the management of project risk. *International Journal of Project Management*, 33(4), 1012–1023.

Lehtiranta, L. (2014). Risk perceptions and approaches in multi-organizations. *International Journal of Project Management*, 32(4), 640–653.

Marcelino-Sádaba, S., Pérez-Ezcurdia, A., Echeverría Lazcano, A., & Villanueva, P. (2014). Project risk management methodology for small firms. *International Journal of Project Management*, 32(2), 327–340.

Pinto, J. K. (2020). *Project management: Achieving competitive advantage* (5th ed.). Pearson.

Project Management Institute. (2017). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide)* (6th ed.). PMI.

Project Management Institute. (2021). *PMBOK® Guide* (7th ed.). PMI.

Raz, T., Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2002). Risk management, project success, and technological uncertainty. *R&D Management*, 32(2), 101–109.

Shenhar, A. J., Dvir, D., Levy, O., & Maltz, A. C. (2001). Project success: A multidimensional strategic concept. *Long Range Planning*, 34(6), 699–725.

Teller, J., Kock, A., & Gemünden, H. G. (2014). Risk management in project portfolios. *International Journal of Project Management*, 32(5), 817–830.

Zwikael, O., & Ahn, M. (2011). The effectiveness of risk management. *Risk Analysis*, 31(1), 25–37.